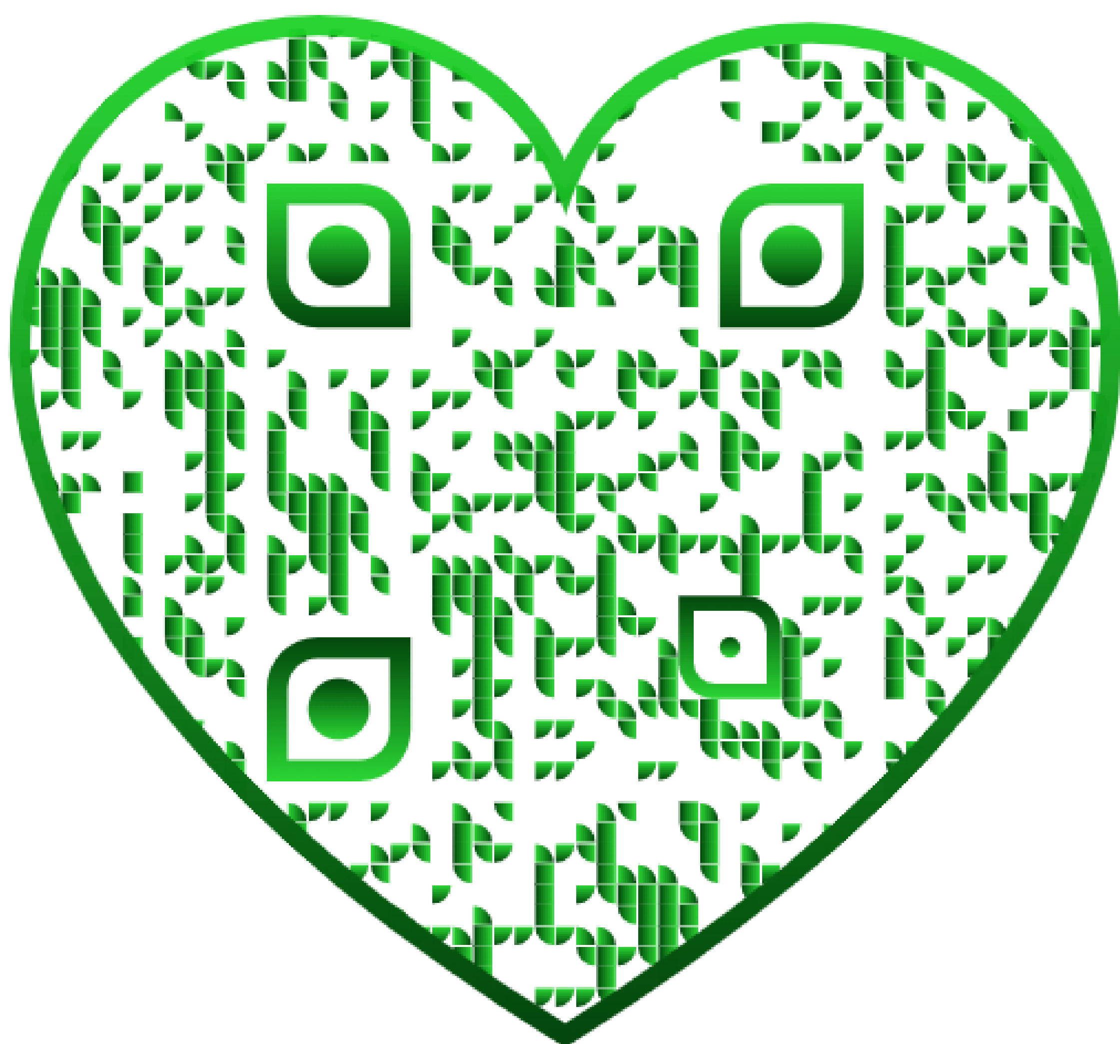
WARREN BERGER
Autor bestseller especialista em inovação

As perguntas dos criadores da Google, Netflix e Airbnb

A Arte de Fazer Perguntas

O PODER da INTERROGAÇÃO na CRIAÇÃO de IDEIAS REVOLUCIONÁRIAS

vogais



Índice

Introdução: Perguntar, porquê? 9

1 A força das perguntas 21

Se podem pôr um homem na Lua, porque é que não conseguem fazer um pé decente? 21

O que pode fazer uma pergunta? 26

Qual é o nosso negócio agora? Ainda há emprego para mim? 31

As perguntas estão a tornar-se mais valiosas do que as respostas? 36

O «conhecimento» está obsoleto? 41

Por que motivo é que tudo começa com «Porquê?» 44

Como é que passamos da pergunta à ação? 51

2 Porque é que paramos de perguntar 59

Porque é que as crianças fazem tantas perguntas? (E o que é que realmente sentimos a esse respeito?) 59

Porque é que fazer perguntas cai a pique? 65
Pode construir-se uma escola com perguntas? 73
Quem é que tem direito a fazer perguntas na sala de aula? . . 81
Se fomos feitos para perguntar, porque é que é necessário ensiná-lo? 87
Podemos ensinar-nos, a nós próprios, a fazer perguntas? . . . 95

3 O Porquê?, o E se? e o Como? da interrogação inovadora 101

Porquê?... 102
Porque é que temos de esperar pela fotografia? 102
Porque é que recuar nos ajuda a avançar? 106
Porque é que George Carlin viu coisas em que nós não reparámos? 117
Porque é que hás de ficar pendurado com o problema de não teres cama se eu tenho um colchão insuflável extra? 122
Porque é que devemos «questionar a pergunta»? 129

E se?... 138
E se pudéssemos fazer um mapa com o ADN da música? . . 138
E se o teu cérebro é uma floresta cheia de árvores? (E se os ramos se tocarem?) 145
E se dormires com uma pergunta? (Acordarás com uma resposta?) 149
E se as tuas ideias estiverem erradas e as tuas meias não forem do mesmo par? 153

Como?... 158

Como é que podemos dar forma às nossas perguntas? 158

Como é que construímos uma torre que não vá abaixo (mesmo depois de termos colocado uma goma no topo)? . . 164

Como é que aprendemos a gostar de um pé desfeito? 169

Como é que podemos criar uma sinfonia juntos? 173

4 O questionamento nas empresas 185

Porque é que os empresários inteligentes fazem asneira? . . . 185

Porque é que estamos neste negócio? (E, já agora, em que negócio é que nós estamos realmente?) 191

E se a nossa empresa não existisse? 197

E se nos pudéssemos tornar uma causa e não apenas uma empresa? 201

Como é que podemos fazer uma experiência melhor? 205

Se fizermos perguntas numa tempestade de ideias, haverá algum relâmpago que nos ilumine? 208

Irá alguém seguir um líder que opte pela incerteza? 215

As declarações de missão da empresa devem ser perguntas? . . 221

Como é que podemos criar uma cultura de questionamento? 225

5 Perguntas para a vida 239

Porque é que devemos «viver as perguntas»? 239

Porque é que estamos a subir a montanha? 245

Porque é que fugimos às perguntas? 249
E se recuássemos antes de deitar mãos à obra? 256
E se começássemos com o que já temos? 259
E se fizéssemos uma pequena mudança? 265
E se não pudéssemos falhar? 270
Como é que podemos tirar a tampa da lata e mexer a tinta? . . 275
Como é que iremos encontrar a nossa pergunta mais bonita? 282

Agradecimentos 295
Notas 301
Índice de perguntas 329
Índice de perguntadores 347

INTRODUÇÃO

Perguntar, porquê?

Sendo jornalista, tenho andado a fazer perguntas durante toda a minha vida profissional. Mas, até há poucos anos, não tinha pensado muito na arte, ou na ciência, de fazer perguntas. E nunca considerara o papel fundamental que as perguntas têm nos processos de inovação, de resolução de problemas e de progresso na vida e na carreira profissional das pessoas.

Isso mudou quando trabalhei numa série de artigos, que acabaram por evoluir para um livro, sobre o modo como os designers, os inventores e os engenheiros têm ideias e resolvem problemas. A minha pesquisa pôs-me em contacto com alguns dos mais destacados inovadores e pensadores criativos do mundo. Quando analisei a maneira como eles enfrentaram desafios, não encontrei uma fórmula mágica ou uma explicação simples para o sucesso que obtiveram. Mas, ao procurar os denominadores comuns entre esses obreiros da mudança, houve uma coisa que eu acabava sempre por encontrar e que foi o facto de todos serem excecionalmente bons a fazer perguntas.

Para alguns deles, os seus maiores sucessos — as suas invenções inovadoras, as suas *startups* de êxito imediato, as soluções radicais que encontraram para problemas que desafiavam todas as soluções — estiveram associados a uma pergunta (ou a uma série delas) que haviam formulado e à qual haviam subsequentemente respondido.

Achei isto intrigante, mas o tema era, de qualquer modo, apenas uma pequena parte do livro em que eu estava a trabalhar, o que me levou a pô-lo de parte nessa altura. Mais tarde, comecei a notar — como muitas vezes acontece quando aparece qualquer coisa no nosso radar — que fazer perguntas era uma coisa que parecia estar em todo o lado para onde eu olhava. No mundo empresarial, por exemplo, quando entrevistava gestores para os meus textos nas revistas *Harvard Business Review* e *Fast Company*, deparava-me com a grande atenção que era sempre dada às perguntas. Muitas pessoas ligadas às empresas e à economia pareciam estar cientes, de alguma maneira, da relação entre as perguntas e a inovação. E sabiam que muitos produtos, empresas, e até mesmo indústrias, começam muitas vezes com uma pergunta. É bem conhecido o facto de a Google, como a descreveu o seu presidente, ser uma empresa que «funciona a partir das perguntas» e de estrelas empresariais como o falecido Steve Jobs, da Apple, e Jeff Bezos, da Amazon, terem deixado a sua marca quando começaram a questionar tudo.

No entanto, à medida que comecei a olhar mais atentamente para este tema no mundo empresarial, encontrei poucas empresas que encorajassem realmente o ato de fazer perguntas de qualquer forma substantiva. Não havia departamentos ou programas de formação direcionados para o ato de fazer perguntas, nem normas, linhas orientadoras ou boas práticas. Pelo contrário: muitas empresas — conscientemente, ou não — estabeleceram culturas que tendem a desencorajar qualquer tipo de questionamento que possa ser feito por alguém, por exemplo, sob a forma de uma pergunta como: *Porque é que estamos a fazer esta coisa específica desta maneira específica?*

O mesmo se poderá dizer, em grande medida, das escolas. Aqui, mais uma vez, à medida que comecei a falar com professores e educadores, fui encontrando um interesse genuíno por este assunto,

e são muitos os professores que reconhecem que é extremamente importante os alunos serem capazes de formular e de fazer boas perguntas. Alguns deles também compreendem que esta capacidade tenderá a tornar-se ainda mais importante no futuro, conforme a complexidade aumenta e as mudanças se tornam mais rápidas. Mas, por algum motivo, em muitas escolas não se ensina a perguntar, nem essa é uma atividade que seja recompensada (só as respostas memorizadas é que o são).

Ao falar com ativistas sociais que se dedicam aos grandes e delicados problemas da pobreza, da fome e do fornecimento de água potável no mundo, descobri que só alguns, e raros, inovadores se focam na importância de fazer as perguntas certas sobre estes temas. Na maior parte dos casos, as práticas e as abordagens mais antigas e enraizadas é que tendem a imperar. As organizações sem fins lucrativos, como grande parte das atividades económicas, tendem a fazer o que sempre fizeram — o que leva a que pessoas bem-intencionadas estejam muitas vezes a tentar resolver um problema respondendo à pergunta errada.

De certo modo, isto é verdade para todos nós nas nossas vidas quotidianas. O impulso é continuar a avançar, a fazer o que já fizemos, raramente parando para nos questionarmos se estamos no rumo certo. Sobre as grandes questões que têm que ver com encontrar significado, satisfação e felicidade, somos submersos por respostas que têm a forma de conselhos pronto a vestir, dicas, estratégias de especialistas e de gurus. Mas não deve ser motivo de surpresa se depois essas soluções genéricas não se adequarem: para obtermos as nossas próprias respostas, devemos ser nós próprios a formular as nossas perguntas e a trabalhar a partir delas. E quem é que tem tempo, ou paciência, para isso?

De certa forma, devemos saber — como o sabem o gestor ou o professor — que as perguntas são importantes e que devemos prestar-lhes maior atenção, em especial quando elas são realmente significativas. É o que os grandes pensadores nos têm andado a

dizer desde os tempos do filósofo Sócrates. É um tema sobre o qual os poetas têm andado a escrever, como foi o caso de E. E. Cummings e do seu verso, que tomei como empréstimo para o título deste livro: «Sempre uma bonita resposta / para quem faz a pergunta mais bonita.» Artistas plásticos, de Picasso a Chuck Close, referiram-se ao poder inspirador das perguntas. (Esta excelente citação de Close apareceu recentemente no site Brain Pickings: «Faz a ti próprio uma pergunta suficientemente interessante e as tuas tentativas de encontrar uma solução feita à medida para essa pergunta levar-te-ão a um ponto onde, muito em breve, te encontrarás sozinho — o que penso ser um local mais interessante para se estar.»)

Os cientistas, entretanto, têm sido grandes defensores do ato de fazer perguntas, sendo Einstein um dos paladinos mais expressivos. A fazer perguntas desde os 4 anos (sobre a razão de a bússola apontar para norte, por exemplo), Einstein considerou sempre a curiosidade, que manifestou ao longo da sua vida, como algo «sagrado». Embora fizesse muitas perguntas sobre muitas coisas, Einstein era cuidadoso na escolha das questões a abordar. Numa das suas citações mais vulgarizadas, que tanto poderá ser realmente sua como não, disse que calculava que, se tivesse uma hora para resolver um problema e a sua vida dependesse disso, passaria os primeiros 55 minutos a certificar-se de que estaria a responder à pergunta certa.

Com tantas evidências a seu favor, e com tantos adeptos, desde Einstein a Jobs, porque é que fazer perguntas é pouco apreciado na economia, mal aludido nas escolas e subutilizado nas nossas vidas diárias?

Uma parte da explicação pode ser o facto de vermos as perguntas como algo tão fundamental e instintivo que nem precisamos de pensar nelas. «Saímos do útero materno a fazer perguntas», observou a pioneira do Movimento das Escolas Pequenas, Deborah Meier. E é verdade: qualquer criança em idade escolar pode facilmente fazer perguntas, e em grande quantidade. Um estudo recente

concluiu que as raparigas inglesas de 4 anos podem, em média, fazer às suas pobres mães 390 perguntas por dia e que os rapazes dessa idade não lhes ficam muito atrás. Portanto, pode dizer-se que fazer perguntas é como respirar: é algo inato, uma parte essencial e aceite da vida e uma coisa que qualquer pessoa, mesmo uma criança, pode fazer.

Contudo, é muito provável que, durante o resto das suas vidas, essas raparigas de 4 anos nunca mais façam perguntas tão instintivas, tão imaginativas e tão livremente como fizeram nesse período de glória. A não ser que sejam excecionais, essa idade é aquela em que atingem o pico do questionamento.

E este facto curioso, só por si, suscita toda a espécie de perguntas.

Porque é que uma menina de 4 anos começa a fazer menos perguntas quando chega aos 5 ou aos 6 anos?

Quais são as implicações disso, para ela e para o mundo que a rodeia?

E se fazer perguntas é importante, como Einstein nos diz, porque é que não estamos a tentar estancar ou inverter esse declínio descobrindo maneiras de manter bem viva a sua capacidade de fazer perguntas?

Por outro lado, essa menina de 4 anos pode revelar-se uma exceção e pode ser uma das raras pessoas que *não* cessa de fazer perguntas, como Bezos ou Jobs, ou como um dos «mestres perguntadores» apresentados neste livro. E se for esse o caso… bem, esse é um aspeto que também suscita interrogações.

Porque é que algumas pessoas continuam a fazer perguntas, enquanto outras param de as fazer? (Tem alguma coisa que ver com os genes, com a escola ou com os pais?)

Se olharmos para os que fazem perguntas, por oposição aos que não as fazem, quem é que parece estar a destacar-se?

O mundo empresarial tem uma relação de amor/ódio com as perguntas. O guru da inovação empresarial Clayton Christensen — que é, ele próprio, um mestre perguntador — observa que fazer perguntas é considerado «ineficaz» por muitos dirigentes empresariais que, de tão ansiosos que estão por *agir* e por *fazer*, sentem com frequência que não têm tempo para questionar aquilo que estão a fazer.

Quanto aos que não têm funções de chefia, entendem (e com frequência corretamente) que fazer perguntas pode ser nocivo para a carreira, e que levantar a mão na sala de reuniões para perguntar «Porquê?» implica muitas vezes correr o risco de se ser visto como mal informado, ou possivelmente recalcitrante, ou talvez as duas coisas.

Porém — como foi recentemente documentado num estudo fascinante sobre milhares de gestores empresariais de topo —, os líderes empresariais mais criativos e mais bem-sucedidos revelam uma certa tendência para fazer perguntas específicas. São conhecidos por questionarem a sabedoria convencional da atividade económica, as práticas fundamentais da sua empresa e até mesmo a validade das suas próprias convicções. Mas isso não travou a sua ascensão na carreira. Pelo contrário, «ligou-lhes o turbo», para citarmos Hal Gregersen, consultor de empresas e professor do INSEAD que, juntamente com Christensen e outro professor de economia, Jeff Dyer, foi coautor do estudo que mostra que fazer perguntas é um fator de sucesso essencial entre os gestores inovadores.

Aliás, a capacidade de fazer as perguntas certas permitiu aos líderes empresariais adaptarem-se a um mercado em rápida mutação, anota Christensen. As mentes inquisitivas conseguem identificar novas oportunidades e possibilidades recentes antes de os seus

concorrentes terem noção delas. Tudo isto significa que, enquanto no passado a pessoa precisava de parecer ter «todas as respostas» para poder subir na carreira, hoje, pelo menos em alguns segmentos esclarecidos do mundo empresarial, o melhor gabinete vai para quem faz perguntas.

E, considerando tudo isto, é quase impossível não fazer perguntas como estas:

> *Se sabemos* (*ou pelo menos calculamos com grande convicção*) *que fazer perguntas é um ponto de partida para a inovação, porque é que a economia não adota este processo?*
>
> *Porque é que as empresas não formam pessoas para fazerem perguntas e criam sistemas e ambientes que as encorajariam a continuar a fazer perguntas? E se as empresas por acaso o fizessem, como é que reagiriam?*

Relativamente às duas primeiras questões, uma resposta possível — e que também se pode aplicar a perguntas semelhantes sobre o que leva as organizações sem fins lucrativos a não fazerem mais perguntas e as escolas a não ensinarem, ou encorajarem, o questionamento — é que as perguntas põem em causa a autoridade e perturbam as estruturas, os processos e os sistemas estabelecidos, obrigando as pessoas a, pelo menos, *pensarem* em fazer qualquer coisa de maneira diferente. Encorajar, ou mesmo permitir perguntas, é ceder o poder — o que não é facilmente feito nas empresas hierarquicamente organizadas ou em organizações governamentais, ou mesmo na sala de aulas, onde o professor deve estar disposto a desistir do controlo para permitir mais perguntas.

Não é fácil vender algo que obrigue as pessoas a terem de pensar, o que reforça o desafio que é fazer perguntas nas nossas vidas diárias — e o facto de não o fazermos tanto como devíamos, ou

podíamos. É claramente mais fácil (e mais «eficaz», como dirá um gestor que não faz perguntas) continuar a tratar dos nossos assuntos de todos os dias sem questionar tudo. É natural e revela sensatez continuar a agir desse modo. O neurologista John Kounios observa que o cérebro encontra maneiras de «reduzir a nossa carga de trabalho mental» e uma maneira é aceitar sem perguntar (ou mesmo apenas ignorar) muito do que se passa à nossa volta a qualquer momento. Funcionamos em piloto automático, o que nos ajuda a poupar energia mental, a fazermos multitarefas e a sobreviver à pressão quotidiana.

Mas, quando queremos dar um abanão nas coisas e instigar a mudança, é necessário que nos libertemos dos padrões de pensamento que nos são familiares e das convicções fáceis. Temos de sair do caminho neuronal já muito batido. E é fazendo perguntas que, em grande medida, o conseguimos.

Devido às mudanças constantes com que hoje temos de viver, podemos ser obrigados a passar menos tempo em piloto automático e mais tempo num modo inquiridor, tentando adaptar-nos, recriando carreiras, redefinindo ideias anteriores acerca da vida, do trabalho e da reforma, reexaminando prioridades e procurando novas maneiras de sermos criativos ou de resolver problemas diversos nas nossas próprias vidas e nas vidas dos outros. «Fizemos uma transição para estarmos sempre em transição», segundo o erudito e futurista John Seely Brown. Em tempos como estes, a capacidade de fazermos perguntas de grande alcance, cheias de significado e bonitas — e, tão importante como isso, o que *fazer* com essas perguntas quando elas são suscitadas — pode ser o primeiro passo para irmos além dos velhos hábitos e comportamentos quando acolhemos tudo o que é novo.

Como é que podemos desenvolver e melhorar esta capacidade de fazermos perguntas? Podemos reacender a chama inquisitiva que tínhamos aos 4 anos? Durante as minhas conversas e encontros

com mais de cem inovadores empresariais, cientistas, artistas, engenheiros, cineastas, professores, designers e ativistas sociais, ouvi-os relatar os seus métodos de fazer perguntas e de resolver problemas. Alguns partilharam as suas histórias sobre como fazer perguntas lhes guiara as carreiras ou os seus negócios. Outros contaram-me como uma determinada pergunta os ajudou a mudar as suas vidas. Muitos ofereceram-me perspetivas, técnicas e dicas sobre a arte do questionamento.

Com base nas suas experiências — ao mesmo tempo que ia buscar ideias e influências a teorias correntes de criatividade, pensamento concetual e resolução de problemas —, desenvolvi um modelo em três partes de *Porquê–E se?–Como?* para dar forma e lidar com as perguntas mais bonitas e de maior dimensão. Não é, em si, uma fórmula, porque não há uma fórmula para fazer perguntas. É mais um quadro de referências, concebido para ajudar as pessoas ao longo das várias fases do questionamento — porque as perguntas ambiciosas e catalíticas tendem a seguir uma progressão lógica, que muitas vezes começa com um recuo e com uma visão diferente das coisas, para terminar com a ação na forma de determinada pergunta.

Uma viagem feita de interrogações que — espero eu — culmine na mudança pode ser um caminho muito longo, com escolhos e desvios e na qual não se encontra uma única resposta. É por isso que será uma ajuda se encararmos as nossas interrogações sistematicamente, como um progresso passo a passo. Os melhores inovadores são capazes de viver sem terem uma resposta imediata, por já estarem concentrados na tentativa de passar à pergunta seguinte.

Este livro está estruturado em torno de perguntas, cada uma a conduzir à seguinte. São 44 as perguntas que dividem as secções dentro dos capítulos e em cada secção aparecem muitas outras perguntas. Os 30 «episódios de perguntas» à margem do texto relatam casos de ideias inovadoras, de inovações ou de novas

maneiras de pensar que começaram com uma pergunta cheia de força (e, por vezes, excêntrica). Há um «Índice de perguntas» no final do livro, porque, *se os factos têm direito a um índice, por que motivo é que as perguntas não hão de também ter um?*

E quanto ao que é, precisamente, «uma pergunta bonita»: quando comecei por lançar esta ideia, a partir de onde o livro nasceu, no blogue com o nome *A More Beautiful Question* («Uma pergunta mais bonita»), apresentei uma definição que é inteiramente subjetiva:

> Uma pergunta bonita é uma pergunta ambiciosa, mas concretizável, que pode começar a mudar a maneira como compreendemos ou pensamos em qualquer coisa e que, desse modo, serve de catalisador para introduzir a mudança.

Esta definição mostra com clareza que esta obra *não é* sobre questões de grandeza filosófica ou espiritual — *Porque é que aqui estamos? Como é que se define o «bem»? Há vida depois da morte?* — que dão origem a discussões tão intermináveis como acesas. Não sou especialmente qualificado para debater essas questões, nem elas cabem na categoria daquilo que eu consideraria como questões concretizáveis.

A atenção, aqui, está focada em questões que podem traduzir-se em algo de concreto, em perguntas que podem conduzir a resultados e mudanças tangíveis. O distinto físico Edward Witten disse-me que, no seu trabalho, anda sempre a procurar responder a «uma pergunta que é suficientemente difícil (e interessante) para valer a pena ser respondida e suficientemente fácil para ser respondida por toda a gente».

Não é frequente fazermos perguntas dessas, que não são o tipo de questões que se escrevem na caixa de pesquisa do Google. Embora se possa dizer que estamos na Era de Ouro do Questionamento — com todos os recursos agora disponíveis online para obtermos respostas instantâneas, é razoável partir do princípio de

que as pessoas estão a fazer mais perguntas do que antes faziam —, essa distinção seria baseada puramente no volume e não, necessariamente, na qualidade ou na ponderação das perguntas que se fazem. Aliás, no Google, algumas das perguntas mais populares têm que ver com a curiosidade de se saber se uma dada celebridade é, ou não, homossexual. Em muitos casos, as perguntas colocadas no Google são tão desprovidas de imaginação e previsíveis que o Google adivinha logo o que queremos antes de escrevermos três palavras.

Esta obra está mais interessada nas perguntas que o Google não consegue prever ou às quais não consegue responder adequadamente quando o leitor as formula. São perguntas que requerem um tipo diferente de pesquisa. *Qual é a ideia nova que irá ajudar o meu negócio a destacar-se? E se eu me ocupar do meu trabalho ou da minha arte de uma maneira completamente diferente? Como é que eu posso lidar com um problema que já existe há muito e que tem afetado a minha comunidade e a minha família?* Estas perguntas são individualizadas, desafiadoras, e têm o potencial de mudar as coisas.

No meu questionamento sobre o valor da interrogação, fiquei convencido de que fazer perguntas é hoje mais importante do que era ontem — e de que será ainda mais importante amanhã —, para nos ajudar a ver o que nos interessa, onde estão as oportunidades e como é que lá se chega. Ansiamos todos por melhores respostas. Mas, em primeiro lugar, precisamos de aprender a fazer as perguntas certas.

CAPÍTULO 1

A força das perguntas

Se podem pôr um homem na Lua, porque é que não conseguem fazer um pé decente?

O que pode fazer uma pergunta?

Qual é o nosso negócio agora? Ainda há emprego para mim?

As perguntas estão a tornar-se mais valiosas do que as respostas?

O «conhecimento» está obsoleto?

Por que motivo é que tudo começa com «Porquê?»

Como é que passamos da pergunta à ação?

Se podem pôr um homem na Lua, porque é que não conseguem fazer um pé decente?

Em 1976, muito antes de existir um Google ao qual fazermos todas as nossas perguntas, um jovem chamado Van Phillips começou a fazer a pergunta que podemos ler aqui em epígrafe, primeiro mentalmente e depois em voz alta. Para Phillips, o futuro dependia de conseguir encontrar uma boa resposta e ninguém parecia ter uma resposta que lhe fosse proveitosa.

Phillips tinha 21 anos e vivera até então a boa vida de um estudante universitário atlético, bem parecido e muito inteligente. Mas a sorte deixou de lhe sorrir num dia de verão desse ano. Andava a fazer esqui

aquático num lago do Arizona quando eclodiu um pequeno incêndio no barco que o puxava. Na confusão que se seguiu, o condutor do barco não viu um segundo barco a motor que saía de uma curva no lago com pouca visibilidade, na direção precisa de Phillips.

O jovem acordou num hospital na manhã seguinte, depois de ter passado o efeito da anestesia. E recorda-se: «Fiz aquela coisa do "não quero olhar, mas vamos lá ver".» Quando espreitou para debaixo do lençol, descobriu «um espaço vazio onde devia estar o meu pé esquerdo.» O membro fora cortado, mesmo abaixo do joelho, pela hélice do outro barco.

No hospital, Phillips recebeu «um pé cor-de-rosa ligado a um tubo de alumínio». O «pé» pouco mais era do que um bloco de madeira com um acrescento de espuma de borracha. Era o que havia em matéria de membros prostéticos nessa altura. Phillips deixou o hospital com instruções precisas: habitue-se ao seu «novo melhor amigo», caminhe sobre ele duas vezes por dia e «endureça esse coto». Numa das primeiras vezes em que tentou caminhar com o pé artificial, recorda Phillips, tropeçou «numa pedra do tamanho de uma ervilha». E percebeu logo que a solução não serviria para ele. Lembra-se de ir a casa dos pais da namorada, e de o pai dela o chamar de lado para lhe dizer: «Van, agora vais ter de aprender a aceitar isto.» Ao ouvi-lo, conta Phillips, «mordi a língua. Eu sabia que ele tinha razão, de certo modo: eu devia aceitar o facto de ser um mutilado. Mas o que eu não podia aceitar era o facto de ter de usar aquele pé.»

Nesse momento, Phillips mostrou um dos sinais reveladores de uma mente inquisitiva que pode inovar: a recusa em aceitar a realidade existente. Já na infância mostrara outros sinais: em miúdo, andara pela casa toda a retirar todas as maçanetas das portas (as histórias de crianças marotas do tipo «E se eu desmanchar isto?» são comuns entre os perguntadores). Mas agora, em adulto, Phillips estava a viver o momento crítico do *Porquê?* na sua versão de *Porque é que eu hei de aceitar esta porcaria de pé?*

A questão não pareceu irrazoável a Phillips, já que ele até estava bem ciente das coisas espantosas que aconteciam no mundo da tecnologia, em especial no programa espacial dos EUA. Daí que, naturalmente, se tenha interrogado por que motivo é que alguns dos vastos meios e do conhecimento que permitiam que um homem caminhasse na superfície lunar não poderiam ser, de algum modo, aplicáveis ao seu problema, que era muito mais terra a terra.

No que não pensou nessa altura — embora isso se lhe tornasse depois mais claro, à medida que ia sabendo mais sobre o domínio da prostética — foi que há alguns problemas que os governos ou as empresas não têm pressa em resolver. A indústria das próteses estivera «parada no tempo durante décadas», assinala Phillips. Ninguém investia nela porque a base de clientes, os amputados, não eram propriamente um conceito de mercado de negócios muito atraente. «Mas de certo modo isso até me favoreceu», disse-me Phillips, anos depois. Como durante muito tempo não houve avanços, houve espaço suficiente para pôr em causa abordagens já datadas e práticas estabelecidas e, com isso, injetar ideias novas, que eram muito necessárias.

Apesar disso, Phillips rapidamente descobriu, como às vezes acontece aos perguntadores ingénuos, que as suas interrogações de *Porquê?* e de *E se?* não eram muito bem acolhidas no reino do *É assim*. Acontece frequentemente, e em vários domínios profissionais — em hospitais, consultórios médicos, salas de reuniões das empresas e até nas salas de aula —, que as perguntas básicas e fundamentais tornem as pessoas impacientes e mesmo desconfortáveis. As perguntas de Phillips sobre o facto de não haver melhores próteses ortopédicas, e sobre a possibilidade de isso se alterar, podiam ser interpretadas como um desafio aos conhecimentos especializados dos que sabiam muito mais do que ele sobre o assunto — os médicos, os engenheiros protésicos e todos os restantes que compreendiam «o que era possível» à época.

Sendo alheio a esse meio, Phillips até se encontrava na melhor posição para fazer perguntas. Uma das muitas coisas interessantes e cativantes de fazer perguntas é o facto de, muitas vezes, essa prática ter uma relação inversa com a especialização, de tal modo que, no âmbito dos seus próprios domínios, os especialistas tendem a ser fracos perguntadores. Frank Lloyd Wright definiu-o bem ao notar que um especialista é alguém que «parou de pensar porque já "sabe"». Ou seja, se «sabemos», não há motivo para perguntarmos; mas, se não perguntamos, estamos então a confiar no conhecimento «especializado» que é seguramente limitado, que pode estar datado e até mesmo ser errado.

Phillips não ia convencer os especialistas de que sabia mais do que eles (e, na realidade, ele não «sabia» mais — só desconfiava). A certa altura, ao longo do tempo, deu mais um passo fundamental para uma pessoa que faz perguntas perante um desafio: apoderou-se da pergunta *Porque é que não fazem um pé melhor?* Para isso, teve de fazer uma mudança de pronomes, mais concretamente, substituiu o «eles» por «eu».

Este é um conceito importante, explicado por um inventor independente e de pequena escala e que é um perguntador inveterado, Mark Noonan, que, depois de sofrer o seu enésimo ataque de dores nas costas por estar a afastar neve com uma pá, se interrogou: *Mas porque é que não inventam uma pá melhor?* Noonan resolveu ele próprio o problema, inventando uma pá com um cabo comprido, uma alavanca e uma roda — o utilizador já não tem de curvar as costas. Noonan salienta que se, por nós próprios, nunca fizermos realmente alguma coisa a respeito de um problema com que nos deparemos, não estaremos de facto a fazer perguntas, mas a queixarmo-nos. E essa situação de que nos queixamos pode nunca mudar, porque, como disse Regina Dugan, antiga diretora da Agência de Projetos de Investigação Avançada do Ministério

da Defesa dos EUA (DARPA*), a respeito dos problemas em geral: «Pensamos que haverá mais alguém, e mais inteligente do que nós, mais capaz, com mais recursos, que irá resolver o problema. Mas não há mais ninguém.»

Quando Van Phillips percebeu que teria de responder à sua própria pergunta, também percebeu, e quase de imediato, que, para fazer perguntas sobre próteses de uma maneira que tivesse algum significado, teria de entrar nesse mundo. Na universidade estivera num curso de jornalismo radiofónico, mas decidiu mudar de rumo e inscreveu-se num dos mais importantes programas de estudos de próteses dos Estados Unidos, na Universidade do Noroeste, e, a partir daí, arranjou emprego num laboratório de próteses no Utah. Nessa altura, começou a compreender como é que as próteses ortopédicas eram concebidas e porque é que eram desenhadas daquela forma.

Phillips passaria quase dez anos às voltas com a sua pergunta original, desenvolvendo perguntas novas a partir dela e acabando por agir a partir dessas mesmas perguntas. A jornada interrogativa de Phillips levou-o a locais invulgares: retirou as suas lições do mundo animal e recolheu influências tanto na sua piscina local como nos campos de batalha da China antiga.

Na sua busca por um pé melhor, foi-se abaixo muitas vezes — literalmente: caiu ao chão várias vezes. E isso aconteceu quando estava a tentar responder à sua pergunta mais recente (*Será que este protótipo se aguentará melhor do que o anterior?*), levando o novo dispositivo para uma corrida de teste. A resposta, dececionante, obtinha-a de cada vez que a nova versão do pé se partia sob o seu peso. Nessa altura praguejava e depois, inevitavelmente, começava a fazer novas perguntas, tentando compreender cada um dos seus fracassos e aprender com eles.

---

* Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA).

E houve um dia em que o pé não se partiu sob o seu peso. E Phillips soube que, nesse momento, iria mudar o mundo.

O que pode fazer uma pergunta?

O historiador David Hackett Fischer, vencedor de um prémio Pulitzer, afirmou que as perguntas «são os motores das máquinas intelecto-cerebrais que convertem a curiosidade em interrogações controladas». O «motor» de Fischer é apenas uma das muitas metáforas que têm sido usadas para tentar descrever o poder surpreendente das perguntas. As perguntas são às vezes vistas como pás que ajudam a desenterrar verdades escondidas ou lanternas que, nas palavras de Dan Rothstein, do Right Question Institute (Instituto da Pergunta Certa) «iluminam o nosso objetivo».

A falecida Frances Peavey, uma extravagante e entusiasta ativista social cujo trabalho se centrava naquilo que definia como «interrogações estratégicas» que permitiam fazer a ponte entre as diferenças culturais existentes entre as pessoas, observou um dia que uma boa pergunta é como «uma alavanca utilizada para forçar a abertura da tampa de uma lata de tinta que tenha ficado colada».

Talvez estejamos a falar daquilo que uma pergunta pode ser, porque é difícil chegarmos a uma conclusão sobre o que ela realmente é. Muitos tendem a pensar no questionamento como uma forma de discurso, mas isso significaria que a pergunta não existiria se não fosse feita oralmente, e não é o que se passa. Uma pergunta pode ficar na nossa mente durante muito tempo — talvez mesmo para sempre — sem ser colocada a ninguém.

Sabemos, no entanto, que a capacidade de fazer perguntas, verbalmente ou por outros meios, é uma das coisas que nos separam dos primatas que nos são inferiores. Paul Harris, professor de Ciências da Educação na Universidade de Harvard, que estudou as perguntas das crianças, destaca: «Ao contrário de outros

primatas, nós, os seres humanos, somos concebidos de uma tal maneira que os jovens procuram os mais velhos em busca de informações culturais.» E ele vê isto como uma «clivagem evolucionária» importante, em cujo âmbito, e desde a mais tenra idade, antes mesmo da fala, os seres humanos recorrem a qualquer tipo de interrogação para tentarem obter informações. Uma criança pode pegar num kiwi e expressar, pelo olhar ou através de um gesto dirigido ao adulto mais próximo, o desejo de saber mais. Os chimpanzés não fazem isto. Podem «perguntar» qualquer coisa por gestos, mas será sempre um simples pedido de comida, por oposição a uma pergunta destinada a obter informações.

Portanto, um dos primeiros motores da interrogação é a consciência do que nós não sabemos, que é uma forma de consciência mais elevada que não só nos separa do macaco, como também separa a pessoa inteligente e curiosa do idiota que não sabe nem quer saber. Os bons perguntadores tendem a ter a noção da sua própria ignorância e sentem-se confortáveis com isso (Richard Saul Wurman, o fundador das Conferências TED, costuma dizer: «Eu sei mais sobre a minha própria ignorância do que vocês sabem sobre a vossa.») Mas eles exploram constantemente essa vasta ignorância com a lanterna das perguntas — ou, se preferirmos, atacam-na com a pá das perguntas.

O cientista Stuart Firestein, no seu belo livro *Ignorance: How It Drives Science*, argumenta que uma das chaves para a descoberta científica é a disponibilidade dos cientistas para aceitarem a ignorância, usando as perguntas como meio de navegar através da ignorância para chegar às novas descobertas. «Uma boa pergunta pode dar origem a diversas camadas de respostas, pode inspirar pesquisas de soluções que duram décadas e levar a mudanças no pensamento mais enraizado», escreve Firestein. E acrescenta: «As respostas, por outro lado, muitas vezes encerram o processo.»

O efeito expansivo das perguntas foi estudado por Dan Rothstein que, com a sua colega Luz Santana, criou o RQI, uma pequena

e fascinante organização sem fins lucrativos formada para tentar fazer avançar o ensino da capacidade de fazer perguntas. Rothstein acredita que as perguntas fazem alguma coisa — embora não esteja completamente seguro de quê — que, por sua vez, tem um efeito de «destrancar» as mentes das pessoas. «É uma experiência que já vivemos num momento ou noutro», afirma Rothstein, salientando: «Perguntar ou ouvir uma pergunta que é feita de determinada maneira dá origem a uma sensação palpável de descoberta e de novo entendimento. As perguntas têm um efeito de lâmpada.»

Rothstein já viu como funciona este efeito em salas de aulas onde os alunos (adultos ou crianças) são instruídos a pensar e a fazer brainstormings apenas com o uso de perguntas. E, quando o fazem, parecem abrir-se as comportas da imaginação. Os participantes tendem a envolver-se mais e ficam mais interessados no tema em questão. As ideias começam a fluir sob a forma de perguntas. Polly LaBarre, da *Harvard Business Review*, faz eco desta perspetiva ao descrever o efeito que o processo de interrogação mais animado e imaginativo pode ter num ambiente profissional. As perguntas podem ser «fundamentalmente subversivas, disruptivas e divertidas» e parecem «pôr as pessoas no modo de funcionamento exigido para criar qualquer coisa de novo».

Como é que nos podemos preparar em tempo de paz para oferecer ajuda em tempo de guerra?

As exigências da guerra fizeram surgir muitas perguntas perfeitas. Em 1859, ao viajar por Itália, um jovem calvinista suíço chamado Henry Dunant deparou-se com o cenário que ficara de uma batalha sangrenta entre os exércitos austríaco e suíço. No campo de batalha jaziam cerca de 40 mil homens mortos ou feridos e Dunant apressou-se a organizar os habitantes locais para tratarem das feridas e alimentarem os

sobreviventes. Ao regressar a casa, Dunant escreveu: «Não haveria meios, num período de paz e de calma, para formar sociedades de ajuda cujo objetivo seria assegurar o tratamento dos feridos em tempo de guerra por voluntários entusiásticos e dedicados, integralmente habilitados para a tarefa?» E foi assim que nasceram as sociedades de ajuda nacionais da Cruz Vermelha. A ideia subsequente de reunir as capacidades e os recursos das várias sociedades da Cruz Vermelha para assegurar a ajuda humanitária em tempo de paz, e não apenas durante a guerra, foi também uma causa defendida por Dunant.

E como é que as perguntas o conseguem fazer? O neurologista Ken Heilman, um destacado especialista na atividade criativa do cérebro, reconhece que tem sido diminuta a investigação sobre o que acontece no cérebro quando fazemos perguntas. Os neurologistas podem hoje dizer-nos o que se passa no córtex cerebral quando estamos a divagar acordados, quando vemos um anúncio ou fazemos um exercício de palavras cruzadas, mas, estranhamente, ninguém tem muito a dizer sobre o processo mental associado à forma e expressão de uma pergunta. No entanto, Heilman salienta que até tem havido estudos neurológicos significativos sobre o pensamento divergente, o processo mental que tenta levar às ideias alternativas. Nota Heilman: «Como o pensamento divergente está ligado a algo que se pode expressar como "Olhem, e se eu pensar nisto de maneira diferente", é na realidade uma forma de fazer perguntas.»

O que sabemos sobre o pensamento divergente é que ele ocorre sobretudo no hemisfério direito do cérebro, que é o mais criativo, que mergulha as suas raízes na imaginação e que faz despertar muitas vezes associações aleatórias de ideias (que são uma primeira fonte de criatividade) e que pode ser intelectualmente estimulante e compensador. Portanto, na medida em que a interrogação faz

disparar o pensamento divergente, não surpreende que possa ter o mesmo tipo de efeito de abertura da mente que Rothstein tem observado nas salas de aula onde se usa o ensino baseado em perguntas do RQI.

Mas Rothstein sublinha que as perguntas não se limitam a abrir o pensamento — elas podem também orientar o pensamento e focá-lo. Nos seus exercícios, os estudantes podem começar com uma especulação «E se?» completamente aberta e divergente, mas vão gradualmente utilizar as suas próprias perguntas para criar um pensamento «convergente» (focado) à medida que chegam ao centro de um problema difícil e alcançam o consenso sobre como agir. E até recorrem a perguntas para o «pensamento metacognitivo», quando analisam e refletem sobre as suas próprias perguntas. «As pessoas pensam na interrogação como sendo uma coisa simples», diz Rothstein, mas, quando é bem-feita, «é uma forma de pensamento muito sofisticada e muito elevada».

E também é igualitária: «Não precisamos de ter uma posição de autoridade para fazermos uma pergunta de grande impacto», destaca LaBarre. De certa forma, pode ser mais difícil ou mais arriscado que seja quem detém a autoridade a fazer uma pergunta. No seu estudo sobre os líderes empresariais que fazem perguntas, Hal Gregerson descobriu que esses dirigentes revelavam um «misto de humildade e de confiança» que era invulgar — eram suficientemente humildes para reconhecer a sua falta de conhecimento e suficientemente confiantes para o fazerem diante dos outros. E este último aspeto não é de somenos importância porque, como observou o especialista em educação e criatividade Sir Ken Robinson, «na nossa cultura, não saber é uma expressão de culpa social».

Estar disposto a fazer perguntas é uma coisa; perguntar bem e com eficácia é outra. Nem todas as perguntas têm os efeitos positivos acima descritos. Perguntas abertas — em especial as perguntas de «Porquê?», «E se?» e «Como?», que não podem ser respondidas com factos simples — tendem, em geral, a estimular

o pensamento divergente, mais do que as perguntas fechadas de «sim ou não» (embora as perguntas fechadas também tenham o seu lugar, como veremos).

E o que pode ser ainda mais importante é o tom das perguntas. Confrontados com um desafio ou com um problema, poderíamos responder com esta pergunta: *Ó, meu Deus, o que é que vamos fazer?!* Perante a mesma situação, poderíamos também perguntar: *E se esta mudança representa uma oportunidade para nós? Como é que podemos tirar o máximo partido da situação?*

As perguntas como estas últimas, com um tom mais positivo, tendem a conseguir melhores respostas, de acordo com David Cooperrider, professor da Universidade Case Western, que desenvolveu a popular teoria da «interrogação apreciativa». Cooperrider afirma que «as organizações gravitam em torno das perguntas que fazem». Se as perguntas dos dirigentes e dos gestores das empresas se focam em aspetos como *Porque é que estamos a ficar atrás dos nossos concorrentes?* e *De quem é a culpa?*, a organização tenderá a ficar reduzida a uma cultura de defesa do seu terreno e à consequente procura de culpados. Por outro lado, se as perguntas feitas tendem a ser mais expansivas e otimistas, *isso* irá refletir-se na cultura da empresa. E não é só para as empresas que isto é verdadeiro, considera. Quer estejamos a falar de países, comunidades, famílias ou indivíduos, «todos vivemos no mundo criado pelas nossas perguntas».

Qual é o nosso negócio agora? Ainda há emprego para mim?

Uma das mais coisas mais importantes que o questionamento faz é permitir que as pessoas pensem e ajam perante a incerteza. Como afirma Steve Quatrano, do RQI, dar forma às perguntas ajuda-nos a «organizar o nosso pensamento em torno daquilo que não

sabemos». Isto pode explicar porque é que a interrogação é tão importante em setores em que predomina a inovação, como em Silicon Valley, onde os empresários devem encontrar forma, numa base quase diária, de criar novos produtos e negócios a partir do zero, enquanto navegam por condições de mercado que são altamente competitivas e voláteis.

Sebastian Thrun, o engenheiro-inventor que está na origem do carro experimental da Google com a designação de X, que se autoconduz, refere-se à relação recíproca entre a mudança tecnológica e a interrogação. As mudanças são movidas pelas perguntas feitas, mas essas mudanças, por seu turno, inspiram mais perguntas. E isso acontece porque, com cada novo avanço, disse Thrun, há que parar para fazer a pergunta: *Agora que sabemos o que sabemos, o que é que é possível* agora*?*

De certo modo, inovar significa tentar encontrar e formular novas perguntas que serão respondidas com a passagem do tempo. Essas perguntas, uma vez identificadas, tornam-se muitas vezes a base para o começo de um novo empreendimento. Aliás, o crescimento de várias das principais empresas tecnológicas de topo — Foursquare, Airbnb, Pandora Internet Radio — pode encontrar-se em perguntas do género *Porque é que não há alguém que?* ou *E se nós?*, em alguns casos inspiradas pela experiência pessoal do fundador.

Um desses exemplos, que se tornou uma história empresarial clássica dos nossos dias, é a origem do serviço de aluguer de vídeos da Netflix. O homem que viria a criar a Netflix, Reed Hastings, limitou-se a reagir a uma dessas experiências desagradáveis de todos os dias que todos nós vivemos. Hastings desleixara-se na devolução de alguns filmes alugados a um videoclube da Blockbuster e, quando se apercebeu, o valor da multa era exorbitante. E, frustrado, pôs-se a pensar: *Mas porque é que eu tenho de pagar estes valores?* (Mais tarde reconheceu que havia na altura uma outra pergunta que o preocupava: *Como é que eu vou explicar esta conta à minha mulher?*)

Seguramente que outras pessoas terão ficado, do mesmo modo, irritadas com o valor de multas. Mas Hastings decidiu fazer alguma coisa para o resolver, o que o levou a uma pergunta subsequente: *E se uma empresa de aluguer de vídeos fosse dirigida como se fosse um ginásio?* E depois pôs-se a pensar como é que poderia criar um modelo de aluguer de vídeos que tivesse uma quota mensal, como um ginásio, sem a acumulação de valores devidos pelos atrasos. (Anos depois, Hastings interrogar-se-ia se a Netflix poderia expandir o seu modelo e se o deveria fazer: *Porque é que só estamos a alugar filmes e séries de televisão? E se nós também os fizéssemos?*)

Ao longo dos anos, empresas como a Polaroid (*Porque é que temos de estar à espera da fotografia?*) ou a Pixar (*Os desenhos animados podem ser fofinhos?*) têm começado com perguntas. Porém, quando se trata de fazer perguntas, as empresas são como as pessoas: começam a fazê-las, mas depois, gradualmente, fazem-nas cada vez menos. Forma-se uma hierarquia, estabelece-se uma metodologia e criam-se regras. Depois disso, o que é que há para perguntar?

Mas os líderes empresariais veem-se por vezes empurrados para a fase das perguntas nos períodos mais difíceis ou mais dinâmicos, quando essas regras e métodos em que se habituaram a confiar já não funcionam. É esse o caso na atividade das empresas dos nossos dias, onde têm predominado a velocidade e a necessidade de inovação, o que obriga algumas empresas a fazerem perguntas mais fundamentais e de maior alcance do que fizeram nos últimos anos, e acerca de tudo: da identidade da empresa aos seus objetivos, passando por uma reavaliação de quem é o cliente e de quais devem ser as competências centrais da empresa. E grande parte disso resume-se a uma pergunta fundamental que muitas empresas percebem que têm de fazer neste momento:

Com toda as mudanças que estão a ocorrer no mundo e nas vidas dos nossos clientes, qual é realmente o nosso negócio?

*

À medida que as empresas se veem obrigadas a fazer perguntas difíceis em função da mudança, também as pessoas que trabalham para essas empresas têm mesmo de o fazer, além das que, em número crescente, trabalham por conta própria e aquelas que andam à procura de emprego. As mesmas forças que estão a agitar as empresas — a rápida turbulência tecnológica, que leva a mudanças na forma como as tarefas são desempenhadas e nas capacidades requeridas — estão a criar aquilo que o *The New York Times* recentemente caraterizou como uma tempestade perfeita em que ninguém, tanto os trabalhadores dos serviços como os operários, e independentemente das suas aptidões profissionais, se pode dar ao luxo de ficar indiferente. «A necessidade de uma adaptação constante é a nova realidade de muitos trabalhadores» foi o *leitmotiv* de um texto intitulado «The Age of Adaptation» [A Era da Adaptação] e no qual aparecia uma expressão que tipifica o que hoje é exigido a muitos trabalhadores: «mestria em série» [«*serial mastery*»].

Para se manter atualizado, o trabalhador dos nossos dias tem de estar constantemente a aprender novas competências, o que, por exemplo, conseguirá concretizar com programas de formação. Mas como o *The Times* sublinha, estes trabalhadores «ficam muitas vezes entregues a si próprios quando se trata de calcular que novas competências é que os tornarão mais valiosos ou que os possam poupar à obsolescência».

Reportagens e notícias como estas têm aparecido com maior frequência e Thomas Friedman, colunista do *The Times*, tem escrito exaustivamente sobre uma nova economia global que exige aos trabalhadores, de forma implacável, mais competências e maior capacidade de invenção. Uma visão rápida dos comentários publicados online sobre estes textos revela como as pessoas se sentem relativamente a tudo isto: preocupadas e estupefactas, mas também, em alguns casos, encolerizadas e amargas. *Andei na escola, tenho*

um diploma, adquiri competências, tornei-me especialista na minha área — e consolidei-me ao longo dos anos. Porque é que hei de recomeçar agora?

Infelizmente, esta é uma pergunta de *Porquê?* que, por justificada e razoável que seja, não conduz a lado nenhum. As regras a que Friedman se refere já mudaram, justas ou não, goste-se delas ou não. O desafio, agora, é perceber o que significam para cada um de nós estas novas condições, quais são as oportunidades que criam e qual é a melhor maneira de explorar essas aberturas e possibilidades. Um programa de formação pode ser adequado, mas, antes de qualquer ação, é essencial fazermos algumas perguntas fundamentais. Antes de podermos saber se vale a pena fazer uma formação que sirva como reciclagem, ou que tipo de formação é necessária, é preciso passarmos algum tempo a fazer perguntas como:

- Como é que a minha área de atividade/negócio está a mudar?
- Quais são as tendências que estão a ter maior impacto na minha área e como é que será provável que elas evoluam nos próximos anos?
- Quais são as minhas competências atuais que serão mais úteis e adaptáveis neste novo ambiente, e que competências novas é que eu preciso de acrescentar?
- Devo diversificar-me mais ou concentrar-me na especialização numa dada área?
- Devo pensar mais em termos de arranjar um emprego ou de criar um?

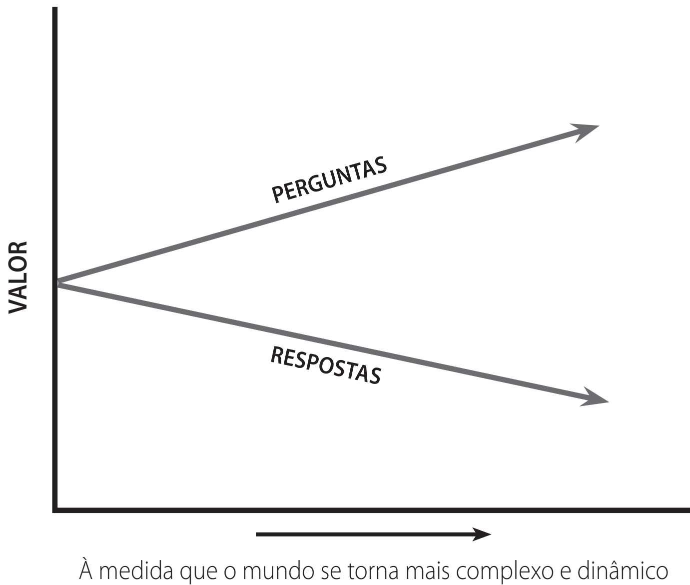
Mudar de via numa carreira é uma forma de inovação a um nível pessoal e exige o mesmo tipo de interrogação rigorosa que uma empresa deve desenvolver ao procurar um novo rumo ou

estratégia. O que é necessário não é apenas uma adaptação única. É mais provável que tenhamos de ser capazes de, continuamente, mudar de via enquanto vamos avançando.

Joichi Ito, o diretor do prestigiado Media Lab do MIT, propõe uma teoria interessante sobre a necessidade de uma adaptação ao longo da vida. Quando o mundo se movia a um ritmo mais lento e as coisas não eram tão complexas, passávamos uma parte inicial da nossa vida a aprender. Depois, ao ficarmos adultos, «percebíamos o que era o nosso trabalho e repetíamos a mesma coisa sucessivamente durante o resto da nossa vida». Hoje, explica Ito, devido às mudanças constantes e ao aumento da complexidade, essa perspetiva de repetição monótona na vida adulta também já não funciona. Numa altura em que muito do que sabemos está sujeito a ser revisto, ou a ficar obsoleto, o especialista que se sente confortável deve voltar a ser um aprendiz inquieto.

As perguntas estão a tornar-se mais valiosas do que as respostas?

Uma especialização que perde a sua «validade», perde também algum do seu valor. Se pensarmos nas «perguntas» e nas «respostas» como ações no mercado, poderemos dizer que, no contexto atual, as perguntas estão a valorizar-se e as respostas estão a perder valor. «Neste momento, o conhecimento é uma mercadoria», diz o especialista em educação de Harvard, Tony Wagner. «As respostas conhecidas estão por todo o lado e são facilmente acessíveis», acrescenta. Como estamos a afogar-nos nestes elementos todos, «o valor das informações explícitas está em queda», segundo um colega de Warner, da Universidade de Harvard, o professor de inovação Paul Bottino. O valor real, acrescenta Bottino, reside naquilo «que se pode fazer com esse conhecimento, ao tentar responder a uma pergunta».



À medida que o mundo se torna mais complexo e dinâmico

O apetite excessivo pelo conhecimento tem outro efeito interessante, como nota Stuart Firestein: torna-nos *mais* ignorantes. Ou seja, como o nosso conhecimento coletivo aumenta — porque há sempre mais para saber e mais do que aquilo que conseguimos acompanhar —, a quantidade de conhecimento que o indivíduo detém, relativamente ao volume crescente de conhecimento, é mais pequena.

A boa notícia, salienta Firestein, é que há mais ignorância para explorarmos. Há coisas que são mais «coletivamente sabidas» do que nós, como indivíduos, podemos aprender e uma vasta extensão de coisas desconhecidas que temos o potencial de descobrir. Globalmente, há mais escuridão para onde podemos apontar o foco da nossa «lanterna das perguntas».

Uma outra maneira de pensar nisto é que, estando nós a deparar-nos crescentemente com elementos novos, com os quais não estamos familiarizados, e com outros que nos são desconhecidos, estamos a viver uma experiência que não difere das nossas

experiências do início da infância. Para onde quer que nos voltemos, há qualquer coisa que nos faz pensar e fazer perguntas. Joi Ito, do MIT, diz que, ao nos tentarmos entender com uma nova realidade que nos exige que estejamos a aprender ao longo da vida (em vez de estarmos a aprender apenas numa fase inicial da vida), devemos tentar manter, ou reavivar, a curiosidade, o sentido do maravilhamento, a inclinação para experimentarmos novas coisas e a capacidade de nos adaptarmos e de interiorizar que tão bem nos serviu na infância. Devemo-nos tornar, numa palavra, neoténicos (sendo a neotenia uma definição da biologia que descreve a retenção de atributos da infância na idade adulta). Para tal, devemos redescobrir a ferramenta que as crianças usam tão bem nesses anos iniciais: a pergunta. Ito apresenta-o de uma forma bastante simples: «Não aprendemos se não perguntarmos.»

As perguntas são a melhor maneira de obtermos respostas. Algumas pessoas têm andado a dizer isto desde há algum tempo, e entre elas encontra-se John Seely Brown. Tendo sido investigador-chefe da Xerox Corporation, Brown dirigiu o famoso Centro de Investigação de Palo Alto desta empresa durante anos. Mais recentemente, como fundador de um laboratório de ideias conhecido como Deloitte Center for the Edge, Brown aconselha algumas das principais empresas do mundo sobre a melhor maneira de manterem o ritmo num ambiente turbulento. E também escreveu sobre o modo como a nossa abordagem da educação deve ser completamente repensada à luz daquilo a que chama a «mudança exponencial» que paira sobre nós.

As coisas estão a acontecer tão depressa, disse-me Brown, que «tenho de reenquadrar até o modo como eu penso no uso de toda esta tecnologia. Dou por mim a fazer toda a espécie de perguntas fundamentais. E, ao fazê-lo, acabo por perceber que as lentes pelas quais vejo o mundo à minha volta estão erradas, e que eu tenho de construir um quadro de referência completamente novo.»

E se nós pudéssemos pintar por cima dos nossos erros?

Quando as máquinas de escrever elétricas se popularizaram nos anos 1950, as fitas utilizadas tornaram mais difícil apagar os erros de datilografia, um problema com que Bette Nesmith Graham se deparou. Bette tinha dois empregos: era secretária num banco (e escrevia muito à máquina) de dia e, à noite, artista comercial. Uma noite, enquanto se dedicava às suas pinturas, perguntou a si própria: *E se eu pudesse pintar por cima dos meus erros de datilografia, tal como faço quando pinto?* Bette encheu um pequeno frasco com uma fórmula de tinta e água e levou-a para o escritório. A sua «mistura milagrosa» facilitou a cobertura dos erros de datilografia e, passado pouco tempo, Bette já estava a fornecer a centenas de outras secretárias o seu fluido corretor. Um ano antes de morrer, em 1980, Bette vendeu o seu *Liquid Paper* («Papel Líquido») por cerca de 550 milhões de dólares, dando metade dessa soma ao filho, Mike Nesmith, antigo membro da banda The Monkees, que usou o dinheiro para financiar as suas próprias inovações na empresa pioneira de multimédia e gravações Pacific Arts.

O problema não é só a rápida mudança, mas também o próprio volume de informações que nos chega, disparadas de todas as direções e de muitas fontes. Sem um dispositivo de filtragem, não conseguimos separar o que é relevante, ou aquilo em que se pode confiar, do que não o é. Quando estamos sobrecarregados de informação, «o contexto torna-se essencial», diz Brown. «O que importa agora é a nossa capacidade de triangular, de olharmos para qualquer coisa a partir de múltiplas fontes e de definirmos as nossas próprias exigências para aquilo em que optamos por acreditar.» E isto pode obrigar a «fazer toda a espécie de perguntas periféricas», afirma

Brown, como: *Qual é a intenção que está na origem desta informação? Qual é a sua atualidade? Como é que ela se liga a outras informações que estou a encontrar?*

O publicitário e autor Seth Godin alude a uma ideia semelhante quando escreve: «A nossa nova vida cívica e profissional tem, toda ela, que ver com a dúvida. E com questionarmos o *status quo*, as afirmações do marketing e as afirmações da política e, acima de tudo, o que vem a seguir.» Para navegarmos no infopântano dos nossos dias, temos de ter, segundo Leon Botstein, presidente do Bard College, «a capacidade de avaliar o risco, de identificar a demagogia, de questionar não apenas as perspetivas dos outros, mas também as nossas próprias convicções.» Quanto maior é a inundação de informações, de «factos» (que o podem ser, ou não), pontos de vista, apelos, propostas e opções, mais devemos ser capazes de selecionar, escolher, descodificar e dar um sentido a tudo por intermédio de interrogações rigorosas.

Poderá a tecnologia ajudar-nos a fazer perguntas melhores? Na maior parte dos casos, a tecnologia está mais bem equipada para responder às questões, embora já não seja tão boa a formulá-las. Picasso percebeu esta verdade há 50 anos quando observou: «Os computadores são inúteis, porque só nos dão respostas.»

Por outro lado, a tecnologia pode produzir respostas espantosas, inovadoras e capazes de mudar tudo — mas só se soubermos fazer as respetivas perguntas. O potencial da tecnologia é de estarrecer, como o demonstra o sistema Watson da IBM. A sua triunfante entrada em cena no concurso televisivo de perguntas e respostas *Jeopardy!* demonstrou que ele podia responder a perguntas melhor do que qualquer ser humano. Hoje, a IBM está a fornecer ao sistema um fluxo constante de, entre outras coisas, informações de caráter clínico — o que faz com que possa responder a praticamente todas as perguntas que um médico lhe atire (*Se o doente mostra os sintomas A, B e C, o que é que isso indica?*). Mas o médico ainda tem

de definir o que deve perguntar e, a seguir, terá de ter a capacidade de questionar a resposta do Watson, que pode ser tecnicamente precisa, mas não numa lógica de bom senso.

Quando, recentemente, visitei o Watson e os seus programadores no principal centro de investigação da IBM — onde a máquina, que é composta por uma série de servidores, vive sozinha numa cave, produzindo um suave zumbido e à espera de perguntas que possa digerir —, perguntei (dirigindo as minhas interrogações aos seres humanos mais próximos e não à máquina) se o Watson poderia pôr-se no nosso lugar e começar a fazer-nos perguntas maliciosamente complexas. Embora não seja esse o propósito do Watson, os seus programadores referiram-se a algo que é bastante interessante e prometedor: à medida que o Watson se vai mantendo em contacto, e cada vez mais, com os médicos e os estudantes de medicina que estão a usar o sistema, a máquina está, de forma gradual, a treiná-los para fazerem mais e melhores perguntas, para que possam extrair do sistema as informações de que necessitam. E se está a treiná-los para serem melhores perguntadores, o Watson estará, quase de certeza, a ajudá-los a serem melhores médicos.

O «conhecimento» está obsoleto?

Hoje em dia, apenas um pequeno grupo de profissionais médicos usa o sistema Watson para que este responda às suas perguntas. Mas todos os médicos — e todos nós, também — acabarão por ter acesso a alguma espécie de supermotor de busca baseado numa nuvem, que poderá responder rapidamente a quase todas as questões factuais com um grau de precisão e de especialização que estará muito para lá do que atualmente temos. O que reforça a perspetiva de que o valor das perguntas vai continuar a subir enquanto o das respostas continua a baixar.

Fazer a pergunta certa pode ajudar-nos a identificar e a resolver problemas, desencadear ideias audaciosas e encontrar oportunidades únicas.

Se a interrogação é o ponto de partida para a inovação, o que é que as empresas e os seus líderes podem fazer para a encorajar e desenvolver? E como podemos reacender em cada um de nós a faísca da interrogação e passar a usá-la como meio para repensar e reinventar as nossas vidas?

Neste livro sobre o poder surpreendente da interrogação, Warren Berger, jornalista e especialista em inovação, revela que empresas como a Google, a Nike e a Netflix, assim como *startups* de Silicon Valley como a Pandora e a Airbnb, se alimentam da capacidade de fazer perguntas fundamentais e disruptoras — pioneiras nas suas áreas de atuação, a interrogação faz parte do seu ADN.

Partilha também várias e inspiradoras histórias de vida e de carreira de pessoas que usaram a interrogação para resolver problemas do dia a dia — de «Como posso adaptar a minha carreira a tempos de mudança?» a «Como posso perceber o que me faz realmente feliz?». Ao mostrar como lidar com as perguntas de forma aberta, com uma mente curiosa, o autor proporciona-nos uma moldura inspiradora de como melhor podemos chegar a soluções e ao sucesso nos negócios e na vida.

Estamos todos ansiosos por respostas. Mas primeiro devemos aprender a fazer as perguntas certas.

«Esta obra profunda estilhaça certezas.
Um livro que, sem qualquer dúvida, todos deviam ler.»

ADAM GRANT, autor de *Originais* e *Dar e Receber*

vogais
com todas as letras
20|20 editora

ISBN 978-989-668-792-2
9 789896 687922
Desenvolvimento Pessoal